

Qualidade Como Vantagem Competitiva: Um Estudo em Empresa Atacadista

Vagner Rosalem¹

Antônio Carlos dos Santos²

vagner.rosalem@itelefonica.com.br

acsantos@ulfa.br

1 Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras – PPGA-UFLA

2 Doutor em Administração – Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras
DAE-UFLA

RESUMO:

O presente trabalho oferece uma análise dos procedimentos adotados pela organização, que possam permear sua atuação na prestação de serviços, no ramo de atacado, com a mudança de foco para o cliente, visando obter vantagem competitiva com um processo de melhoramento da qualidade na prestação de serviços. Visando fornecer uma contribuição para o atacadista e no sentido de avaliação das medidas de adequação de seus serviços, é demonstrado como a empresa opta por implementar seus processos e quais são os resultados obtidos num curto espaço de tempo que vão influenciar a qualidade de seus serviços e sua imagem frente ao mercado. A reestruturação da equipe de vendas, cria condições para um melhor atendimento aos clientes, promovendo uma adequação nas margens dos produtos, favorece o trabalho da equipe e transforma a competitividade da organização. Com uma cultura resistente a mudanças, treina seu pessoal e modifica algumas atividades dentro do processo de distribuição. Como resultados, obtêm aumento significativo em seu faturamento, quase sem alterar seus custos.

Palavras Chave: serviços, qualidade, vantagem competitiva

1. INTRODUÇÃO

A gestão de serviços nas empresas tem se desenvolvido e vem ganhando importante espaço, como um fator de competitividade e diferenciação. As organizações se empenham em difundir uma filosofia de qualidade na prestação de serviços, buscando atender as novas exigências do mercado. A qualidade de serviços prestados superior a de seus concorrentes pode, cada vez mais, se tornar um diferencial e um fator decisivo no processo de escolha do local de compra.

As empresas do setor atacadista e distribuidor estão relacionadas com serviços, através do processo de entrega, pós-venda e assistência aos clientes. Para essas organizações, a prestação de serviços com qualidade esta se tornando uma eficiente ferramenta de diferenciação. Em um setor de grande concorrência, fidelizar os clientes pode se tornar uma vantagem competitiva sobre as demais empresas.

Segundo dados da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), a atividade atacadista representa 4% do faturamento do PIB brasileiro, e em 2002 obteve um faturamento de 50 bilhões de reais, com um aumento de 11% nas vendas se comparado ao ano anterior, o que reflete a importância das empresas de distribuição e sua magnitude no mercado.

Adaptar essas empresas para as tendências do mercado torna-se uma necessidade evidente e essencial para o seu posicionamento junto aos seus consumidores. Dentro deste contexto, é importante a empresa se localizar, de maneira a criar indicadores com os quais esta possa comparar o que acontece no mercado.

Este trabalho procura relatar como a mudança de foco da empresa Comercial X, para a prestação de serviços com qualidade, cria condições para o desenvolvimento de vantagem competitiva, alterando o seu desempenho. Especificamente pretende identificar as medidas implementadas pela empresa, visando a prestação de serviços com qualidade aos clientes e mensurar os efeitos das medidas implementadas na competitividade da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definições e características de serviços

Para Kotler (1994), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. A produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

O autor apresenta quatro características próprias dos serviços, importantes para seu entendimento e que devem ser considerados pelas empresas para sua administração:

- Intangibilidade: os serviços são intangíveis. Diferentes dos produtos estes não podem ser tocados, provados ou sentidos antes de serem comprados. Enquanto as empresas são desafiadas a acrescentar idéias abstratas para seus produtos, as empresas de serviços são pressionadas a colocar idéias físicas e imaginárias a suas ofertas abstratas.

- Inseparabilidade: normalmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ao contrário dos bens físicos que podem ser fabricados, estocados e distribuídos através de revendedores múltiplos. Estes são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador de serviços e seu consumidor fazem parte do próprio serviço (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

- Variabilidade: os serviços são altamente variáveis, uma vez que desprendem de quem os fabrica e de onde são prestados. Na formação do serviço, seu processo não é visível, e o resultado do serviço é influenciado por um conjunto de elementos variáveis. Os compradores de serviços estão cientes desta desconformidade de padrão e freqüentemente se informarão sobre possíveis fornecedores destes serviços através de sistemas de sugestões, reclamações e comparação de compras.

- Perecibilidade: esta característica não permite a estocagem dos serviços; estes não são acumulativos e dependem de um consumidor para terem origem. A perecibilidade de um serviço não é problema quando a demanda pelo mesmo é estável, porque é fácil antecipar sua prestação. Quando a demanda é flutuante as empresas enfrentam dificuldades, como acontece nas empresas que lidam com demandas cíclicas ou sazonais. Nesta situação, monta-se uma estrutura capaz de suportar as variações, o que naturalmente provoca custos de ociosidade para momentos de menores demandas. Assim, ao montarem sua estrutura, devem levar em considerações as flutuações para enfrentar cada situação.

Albrecht e Bradford (1992) acrescentam a noção de um processo interagente entre fornecedores e consumidores ao considerar o serviço como uma atividade mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedor de serviços, que é fornecida como solução aos problemas dos clientes.

Segundo Davidow e Uttal (1991), dentro da interpretação administrativa, os serviços ao cliente significam todos os aspectos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente de compreender o valor potencial de um serviço. Essa abordagem abrange as atividades tradicionais de serviços aos clientes, os novos tipos e o aspecto de serviços ao

cliente. Da mesma forma que exclui muitos aspectos de um produto ou serviços não relacionados ao serviço ao cliente.

É difícil generalizar sobre serviços, a menos que outras considerações sejam feitas para destacar como estes variam. Primeiro os serviços variam à medida que são baseados em equipamentos ou baseados em pessoas. E estes diferem se são prestados por profissionais especializados ou pessoas experientes.

Alguns serviços exigem a presença do cliente, estando ele presente, o fornecedor do serviço deve levar em consideração suas necessidades a fim de satisfazê-las.

Os serviços diferem de acordo com o atendimento as necessidades pessoais (serviços pessoais) ou necessidades administrativas (serviços empresariais). E finalmente os prestadores de serviços diferem em seus objetivos (visão ou não do lucro) e propriedade (privada ou pública), (KOTLER, 1994).

Assim, administração de serviços cria uma organização centrada no cliente, com foco nas suas necessidades e expectativas. Todos os aspectos da empresa, quando voltados para os serviços, são estruturados de forma a ajudar o cliente a negociar com você. Todas as ações são governadas por um único princípio: “Talvez o cliente nem sempre tenha razão, mas sempre está em primeiro lugar” (ALBRECHT E BRADFORD, 1992, p. 27).

2.2 Qualidade em serviços

Para Kotler (1994) e Moreira (1996), a definição de qualidade centrada no consumidor é a totalidade de aspectos e características de um serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas ou implícitas.

Para serviços o conceito de qualidade se torna mais complexo. Não pode ser medido por aspectos objetivos, como acontece com bens físicos. A qualidade dos serviços tem natureza mais aberta e fugida, dadas às características de intangibilidade e demais características que compõem a singularidade dos serviços (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1988).

Para estes autores a qualidade percebida pelo consumidor é o julgamento a respeito da excelência geral ou superioridade do fornecedor; é uma forma de atitude relacionada, mas não equivalente à satisfação e que resulta da comparação das expectativas com as percepções de desempenho efetivo, como ressaltam. O que os clientes fazem é a comparação dos serviços que recebem com o que deveriam receber. A qualidade esta no nível de satisfação entre a comparação efetuada após o serviço.

Segundo Moreira (1996), há três tipos de qualidade, descritos abaixo, que identificam os níveis de qualidade reconhecíveis hoje em dia, os quais são cumulativos, sendo que a dificuldade de obter a qualidade aumenta com cada um deles.

- Qualidade de conformação: um serviço de qualidade é aquele que foi realizado dentro da obediência as especificações, estando, portanto dentro dos padrões.

- Qualidade de necessidade: neste caso o serviço possui uma qualidade que satisfaz completamente as necessidades do consumidor; os atributos percebidos emparelham as expectativas do cliente e preenchem suas necessidades.

- Qualidade em espécie: diz respeito ao nível mais alto de qualidade; neste caso, a qualidade é tão extraordinária que excede aquilo que era esperado pelo consumidor

Em serviços, uma companhia pode projetar aquilo que vende, de forma a propiciar maior satisfação ao cliente. É preciso não se esquecer que as percepções da qualidade do serviço são afetadas pelo que é fornecido, bem como pela forma como o cliente é tratado quando este se realiza.

A qualidade do serviço diz respeito ao fato de ter serviços e instalações corretas, mas se refere também à certeza da adequação daquilo que o cliente vivencia como um todo. A qualidade do serviço refere-se ao “pacote” completo do serviço, que é formado por três elementos, conforme ressalta Moreira (1996): os bens usados são os objetos físicos e tangíveis que são usados dentro do sistema de prestação de serviço ou dele removido pelo cliente; o ambiente no qual o serviço se dá; o serviço fornecido, que é o tratamento do cliente ou das coisas pertencentes ao cliente.

Os consumidores têm um conjunto de necessidades, exigências e expectativas. Pode-se dizer que o vendedor entrega qualidade, sempre que seu produto ou serviço atende ou excede as expectativas dos consumidores. Uma empresa de qualidade, neste conceito, é aquela que procura sempre satisfazer a maioria das necessidades de seus consumidores, (KOTLER, 1994).

Ainda segundo o autor, desde que os serviços exijam maiores qualidades, os consumidores enfrentam maior risco em suas compras. Isto leva a várias conseqüências: primeiro, os consumidores de serviços geralmente confiam mais na divulgação boca a boca do que nas propagandas da empresa; segundo, a confiança no funcionário é importante para julgar a qualidade do serviço; terceiro, são altamente leais ao fornecedor de serviços quando ficam satisfeitos, retornando para a organização os investimentos na melhoria ou manutenção da qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) há cinco determinantes da qualidade de um serviço, apresentados na ordem de importância atribuída pelos consumidores: confiabilidade, atenção, disposição, segurança, empatia, tangibilidade.

Moreira (1996) diz que, quando as organizações decidem controlar a qualidade do serviço, o mais importante é que se reconheça que o objetivo final é melhorar o grau de ajuste entre a expectativa que um cliente tem do nível de serviço com a percepção daquilo que lhe é entregue.

2.3 Diferenciação em serviços

A abertura de mercado para vários setores – comunicações, transporte, energia, bancos, atacadistas – precipitou intensa concorrência em preços, à medida que os consumidores vêm a prestação de serviços relativamente homogênea, estão mais preocupados com o preço do que com o fornecedor.

Kotler (1994) destaca que uma saída para concorrência de preço, é desenvolver um processo de oferta, entrega e imagem diferenciadas. Para a empresa a oferta pode possuir características inovadoras para distingui-las dos concorrentes. O que os consumidores esperam é o pacote primário de serviços, ao qual podem ser acrescentadas “características secundárias”.

A grande maioria das inovações é facilmente copiada o que exige das organizações constantes pesquisas e mudanças a fim de obter vantagens temporárias sobre seus concorrentes e garantindo o diferencial.

Moreira (1996) acrescenta que as inovações em serviços não têm recebido a mesma atenção dos pesquisadores que tem na manufatura. Como acontecia com os produtos, também em

serviços a inovação é uma aplicação de idéias e conhecimento para atender as necessidades atuais ou futuras do mercado. Para este autor as inovações dependem: do produto que acompanha o serviço; da natureza do serviço em si mesmo; da sistemática da prestação de serviço.

Uma das principais maneiras de uma empresa diferenciar-se de seus concorrentes é prestar “serviços de alta qualidade”. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e a propaganda da empresa de serviços. Os consumidores escolhem prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor. Se o serviço atender ou exceder as expectativas, os consumidores procuram o fornecedor novamente.

Segundo Porter (1989), os meios de diferenciação são peculiares a cada tipo de serviço. A diferenciação pode ser baseada em um produto, no sistema de entrega no qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.

Para Albrecht e Bradford (1992) a administração de serviços é um conceito organizacional de visão global que se empenha em fornecer um serviço superior que será a força motriz dos negócios. Este conceito pode ser considerado de transformação, uma série de valores e atitudes que acaba por se tornar um conjunto de métodos a serem seguidos. Sendo o principal motivo para se conhecer o cliente e tornar o serviço à força motriz da organização é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação.

Porter (1989), afirma que uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em seu ramo e seu “preço-prêmio” (valor que a empresa arrecada para compor seu lucro) será superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. Um diferenciador deve, portanto, buscar formas que o leve sempre a diferenciação a fim de cobrir os custos inerentes às inovações.

Para Kotler (1994), os principais diferenciadores de serviços são entrega, instalação, treinamento do consumidor, serviços de consultoria, consertos e alguns outros.

Partindo da empresa, é necessário que esta possua um sistema capaz de suportar o nível de qualidade dos serviços que conseqüentemente desencadeará um custo mais elevado. No sistema interno é importante que se desenvolva a capacidade para suprir estes elevados custos, com a remuneração da empresa, mantendo esta produtiva e eficiente frente à concorrência. Kotler (1994) destaca seis abordagens para aumentar a produtividade dos serviços.

A primeira é ter funcionários que trabalhem muito ou com grandes habilidades. Trabalhar muito não é provável solução, mas com melhor desempenho que pode ser alcançado com seleção e treinamento. A segunda é o aumento da quantidade dos serviços em prejuízo a alguma qualidade. Outra maneira é “industrializar o serviço” torná-lo mais padronizado com adoção de equipamentos. A quarta refere-se à diminuição da necessidade da criação de um serviço pelo desenvolvimento de um produto. Desenvolver um serviço mais eficaz é a quinta opção. Outra forma trata de passar a responsabilidade de alguma tarefa da empresa para os consumidores, afim de que estes participem do processo.

2.4 Vantagem Competitiva em Serviços

A vantagem competitiva tem origem em inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, na entrega e no suporte de seus serviços. Cada uma destas

atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação, (PORTER, 1989).

Para o desenvolvimento de vantagem competitiva, a empresa deve analisar o que pode fazer para se destacar no mercado em que atua. Em serviços, a interação entre os membros da organização, suas atitudes e valores devem estar relacionados à prestação de serviços com qualidade, na busca da satisfação dos consumidores.

Kotler (1994) reafirma que a satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação às suas expectativas.

Segundo Denton (1990), a satisfação dos clientes ocorre quando uma companhia enfoca seus serviços com qualidade, esta produz recompensas reais na forma de lealdade dos clientes e na imagem da empresa.

Para o autor, as organizações precisam enfatizar os serviços que as tornem benquistas e cativem a clientela. Para o autor a lealdade é aumentada quando os clientes esperam e recebem certas recompensas, tais como: velocidade na transação; atenção; confiabilidade; consistência.

Segundo Albrecht e Bradford (1992), a empresa focada nos serviços desenvolve um triângulo de relações, que o autor chama de “Triângulo de Serviços” entre os clientes, o sistema da empresa e suas estratégias, cada um desses componentes é essencial para a organização voltada para serviços.

O cliente se caracteriza pelo esforço central da empresa e é colocado como o centro do processo. É preciso defini-lo quanto às suas características importantes para traçar as ações da empresa.

A estratégia administrativa torna-se um modelo para tomar futuras decisões sobre a empresa, seus serviços e suas operações. Estas são formadas pelas informações obtidas sobre os clientes, e possui duas partes: o compromisso formal da empresa em prestar serviços (cujo foco é interno), e a promessa de prestar serviços aos clientes (foco externo). Todos devem compreender, conhecer e se comprometer com a promessa de serviços que fluem da estratégia.

As pessoas componentes da empresa devem trabalhar de acordo com os sistemas que organizam a forma pela qual a empresa é dirigida. Os clientes devem trabalhar com o sistema de modo a fazer negócios com a organização. A estratégia de serviços vai influir profundamente no sistema da organização, conforme vai modificando-a para que seu foco esteja no cliente.

Para Albrecht e Bradford (1992), há quatro sistemas principais da organização que devem ser examinados para criar uma cultura voltada para o cliente: sistema gerencial; o sistema de regras; o técnico e o sistema social.

A noção que fundamenta o conceito de estratégia genérica é que a vantagem competitiva é a essência de qualquer estratégia, e para obtê-lo é preciso fazer uma escolha sobre que tipo de vantagem competitiva buscar e a forma pela qual irá alcançá-la.

Para Porter (1989), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A escolha do tipo de vantagem competitiva combinada com o escopo de atividades para o qual uma empresa busca obtê-los leva a três estratégias genéricas:

- Liderança em custos: a empresa assume uma posição de produtor de baixo custo em seus produtos e serviços, a amplitude da empresa se torna importante para sua

vantagem de custos. As fontes da vantagem podem incluir a busca de economia de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matéria prima e outros.

- Diferenciação: a empresa procura ser a única a ser valorizada pelos consumidores, ela seleciona um ou mais atributos que os compradores consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer suas necessidades. Ela é recompensada pela singularidade com um preço prêmio.
- Enfoque: esta estratégia esta baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito, um segmento, onde esta é adaptada para atendê-lo. A estratégia do enfoque tem duas variantes, enfoque em custos e enfoque na diferenciação.

No enfoque do custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento alvo, enquanto enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo.

2.5 Serviços Atacadistas

O conceito de atacado envolve todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para a revenda ou uso industrial (KOTLER, 1994).

Segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores – ABAD (2004), o setor atacadista brasileiro obteve um faturamento de 52,8 bilhões de reais no ano de 2002. O setor registrou crescimento real de 11% no faturamento bruto do ano de 2002, se comparado ao valor obtido em 2001, o que representou 4% do PIB brasileiro naquele ano.

Em 2002, a distribuição capilar – feita para pequenas lojas, bares e supermercados de norte a sul do País – ganhou força, pelo aumento das vendas do varejo independente. Além disso, o setor atacadista-distribuidor passou a atender um maior número de pontos-de-venda no país, provendo, especialmente, o varejo alimentar. É o segmento da cadeia de abastecimento encarregado de manter servidos os pequenos e médios comércios, desde os pontos mais centrais do Brasil aos mais afastados, e que não são atendidos pelas grandes cadeias de varejo. Atualmente, 57% do faturamento do setor provêm de supermercados de vizinhança e pequenos varejos alimentares de bairros (ABAD, 2002).

A participação percentual do atacado no setor “de mercearia” passou de 43,5% para 45,6%, um crescimento de 2,1 pontos percentuais. Resultados de investimentos em tecnologia e logística, com ênfase na prestação de serviços aos clientes. Hoje, são aproximadamente 800 mil pontos de vendas atendidos pelo setor atacadista-distribuidor, de acordo com estimativas do Instituto de Pesquisas ACNielsen (ABA, 2002).

Atualmente existem vários formatos de atacado no Brasil, classificados, segundo a ABAD, de acordo com a sua forma principal de atendimento aos clientes: o atacadista distribuidor, distribuidor exclusivo, distribuidor especializado por categoria, o atacadista de balcão e o atacado de auto-serviço. Outros mais recentes já vão se firmando no mercado, como o operador logístico e o broker.

Atacadista distribuidor: tem equipes de vendas, atende um número elevado de clientes com frequência determinada, faz entregas com frota própria ou de terceiros. Chega a trabalhar com vários itens diferentes e suas vendas, de modo geral, são feitas a prazo.

Atacadista de auto-serviço: tem como principal apelo de venda o baixo preço. Em geral suas vendas são despojadas, as mercadorias oferecidas nas embalagens de embarque originais ou em embalagens menores preparadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. O cliente leva

suas compras, em geral realizadas com pagamentos à vista. É um modelo em expansão nos grandes centros do Brasil.

Atacadista de balcão: tem uma equipe de vendedores internos preparados para atender aos clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalham com um mix reduzido, representado pelos produtos de maior giro dentro das lojas dos varejistas e o cliente, geralmente, leva com ele a compra feita.

Operador logístico: trabalha diretamente com a indústria, assumindo todas as responsabilidades da distribuição, que engloba o recebimento de mercadorias, palatização, movimentação, formação de kits/ empacotamento, armazenamento, separação, reembalagem e carregamento, cross-docking, roteirização, entrega, gerenciamento de estoques e de transportes, preparação de pedidos, atendimento ao cliente do cliente e indicadores de performance.

Broker: é um especialista que se responsabiliza por todo o atendimento ao cliente da indústria, o que proporciona melhores vendas, maior eficiência na prestação de serviços e apresentação dos produtos no ponto de venda. Entre as principais características estão: agilidade no atendimento ao varejista, redução de custos globais, programação dos níveis de estoque do fabricante, database marketing dos comerciantes e melhoria dos investimentos em distribuição.

Os atacadistas vêm enfrentando crescentes pressões competitivas em anos recentes representadas por novos concorrentes, novas demandas dos consumidores, novas tecnologias e outros programas de compra desenvolvidos por compradores industriais, institucionais e grandes varejistas. Como resultado eles são forçados a criar respostas estratégicas apropriadas, a melhorar suas decisões sobre mercados-alvo, sortimento de produtos, serviços, determinação de preço, promoção e localização e outros.

A empresa se engloba no conceito de “atacado de auto-serviço”, pois oferece preços baixos, possui um propósito de atendimento como forma de fidelização e manutenção de mercado.

Este segmento se caracteriza por vendas personalizadas com uma presença marcante e constante da equipe de venda junto aos clientes, comerciantes e os serviços de entrega, e atendimento são fundamentais para a empresa firmar sua marca e diferenciar o serviço em um setor de fornecimento onde, muitas vezes, os preços e produtos são similares ou possuem substitutos.

3. METODOLOGIA

DEMO (2000, p.34) diz que a pesquisa se caracteriza como uma atividade cotidiana, considerando-a “uma atitude, um questionamento sistemático, crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade sem sentido teórico e prático”.

GIL (1999) afirma que a pesquisa tem caráter pragmático, visto que é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego do procedimento científico.

Neste sentido, SANTOS (2000, p. 21) explica que as pesquisas podem ser caracterizadas como exploratórias, descritivas ou explicativas. Comenta que a “pesquisa exploratória é quase sempre feita com o levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área, visitas à web sites etc”.

Para YIN (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Segundo o autor, para se obter informações para um estudo de caso podem-se pesquisar várias fontes e as classifica em seis: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Nessa perspectiva, a pesquisa, de natureza exploratória, foi realizada por meio de um estudo de caso que teve como objeto de análise a empresa Comercial X, um atacadista e distribuidor situado no Sul de Minas Gerais. O trabalho foi de caráter qualitativo, com abordagens descritivas e exploratórias, permeada por observação participante do processo de decisões estratégicas em questão.

A análise dos dados neste estudo foi realizada perante avaliação de informações adquiridas através de entrevistas, análise documental e observação participativa. As entrevistas foram realizadas com as pessoas envolvidas em todas as fases dos processos, o administrador, os vendedores e os entregadores.

Foram utilizados certos documentos da empresa, tais como, fluxo de venda, controle de entregas, relatório diário de atividades, histórico do faturamento da empresa e as atas de reuniões. Assim como, também, a observação participante no processo é fonte de informações das interações entre os agentes da organização, utilizadas na análise dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A Empresa e seus serviços

Este estudo foi realizado na empresa Comercial X., que exerce a atividade atacadista e distribuidora no Sul do estado de Minas Gerais. A estrutura da empresa é formada por uma loja de varejo, e o segmento de atacado e distribuição que tem como mercado alvo o atendimento aos comerciantes em geral. Foi fundada no ano de 1992 pelo atual gestor e proprietário da empresa. Devido à presença de pessoas de sua família participando da administração e operacionalização das atividades da empresa, esta organização pode ser considerada familiar.

No início de suas operações alcançou uma expansão rápida e de certo modo desorganizada. Esta fase tinha como foco o segmento de bomboniere. Em dois anos incrementou significativamente seus itens. A partir de 1999 voltou sua atenção para embalagens comerciais. Em um terceiro momento, no ano de 2003, restabelece um novo foco voltado para o cliente, priorizando o atendimento com qualidade para se diferenciar no mercado.

Caracteriza-se por ser uma empresa de distribuição, atuando com diversos segmentos; embalagens comerciais, itens alimentícios, bomboniere (balas e chocolates), etc. São aproximadamente 1000 itens divididos em 17 categorias, sendo que a parte de embalagens comerciais corresponde por grande parte do faturamento da empresa frente aos outros produtos.

Atualmente a empresa possui 13 funcionários e uma frota de 4 veículos que atendem a uma clientela distribuída por 10 cidades. Todas elas, vizinhas ao município de Lavras em um raio de até 50 quilômetros.

Dentro do portfólio de serviços oferecidos por uma empresa atacadista e distribuidora, apresenta-se o processo de compra, venda, atendimento aos clientes e distribuição dos produtos.

A atividade compra é composta pelo processo de aquisição dos produtos, sendo estes adequados, devendo prevalecer a boa qualidade e a capacidade do responsável negociar prazos e condições de preços que proporcionem vantagem sobre seus concorrentes, além de intercâmbio com o controle de estoques, a fim de prevenir eventuais falhas de mercadorias e prazos de entrega dos produtos.

A venda é uma atividade essencial para o restante da organização. É composta pela visita de um vendedor periodicamente com disposição para um atendimento diferenciado, capaz de apresentar argumentos convincentes e opções de preços e prazos que garantam os pedidos. Por fim a distribuição ou entrega dos produtos, que se caracteriza pela entrega do pedido de forma exímia e em um tempo pré-determinado, garantindo a qualidade e o fechamento do processo na busca pela satisfação dos clientes.

O atendimento se refere à relação empresa e seus clientes, tanto os fregueses, que vão estar comprando seus produtos e serviços como os fornecedores que são responsáveis pelos produtos oferecidos. Além de boa receptividade, atenção e solução para eventuais problemas de ambas as partes.

Com relação à concorrência de mercado, o segmento da empresa tem um grande número de firmas, atuando no mesmo mercado, porém com alguns segmentos em comum, sendo algumas de grande porte e também várias de tamanho menos expressivo. Na região e nos segmentos em conjunto, a empresa ocupa o segundo lugar no mercado, apresentando uma marca menos conhecida que seu principal concorrente, que oferece os mesmos serviços.

Diante deste contexto a empresa reformulou seus objetivos, redefiniu suas margens e melhorou seus custos com o intuito de avançar na qualidade de seus serviços voltando o foco de trabalho para os clientes e não mais, somente, para o lucro. No mesmo ano, assume uma postura que marca a iniciativa de mudança e que será apresentada com mais detalhes neste trabalho.

4.2 Medidas implementadas pela empresa visando qualidade na prestação de serviços

4.2.1 Profissionalização da equipe de vendas

A empresa apresentava um quadro de vendedores com média de 5 anos de trabalho, formada de dois funcionários. Diante deste quadro foi levantada uma situação de estagnação no faturamento de cada vendedor e certa retração em relação há anos passados, com a dificuldade de ganho de novos clientes e até mesmo a perda de outros. A realidade apresentava um alto custo em relação à mão-de-obra, pois havia certa ociosidade.

Identificou-se a falta de especialização dos mesmos e uma não atitude de atualização profissional embora estes possuam vasta experiência na praça em que atuam. Isto se justifica de certo modo por terem ocupado estes cargos substituindo outros vendedores que saíam da empresa. Como afirmou o proprietário:

“a atual situação dos vendedores pode ser explicada pela cultura de promoção de cargos que era utilizada pela empresa para ocupação das vagas abertas no setor de vendas. O funcionário com mais tempo de casa e que possuísse algumas certas características era privilegiado para ocupar o cargo de vendedor, sem mais exigências de especializações e ou informações”.

A primeira mudança operacionalizada foi à contratação de um vendedor com experiência e com formação para a área de vendas. Este, formado em Administração, tinha a proposta de abrir um novo mercado e imprimir uma nova política de serviços na empresa, a busca pela qualidade dos serviços. Era um objetivo tentar identificar o que necessitava a empresa para alcançar melhor qualidade nos serviços prestados, e retornar para a mesma com o resultado das mudanças em curto prazo, identificar junto com os novos consumidores os problemas que estavam a acontecer e que aconteceriam no novo processo.

Manter os antigos vendedores e suas respectivas praças de vendas seria essencial para a nova fase. Um atendia as cidades vizinhas e outro a cidade local. Pretendia-se comparar os serviços que estavam sendo implementados e tirar o máximo de conclusões possíveis, através de comparação entre as duas experiências distintas acerca dos clientes da empresa. Atitude tomada uma vez que o gestor dizia conhecer o perfil dos clientes de cada vendedor.

“a vantagem da pequena empresa, embora se apresente também como uma desvantagem, é que todas as decisões dependem de quem gerencia, é muito concentrado o processo, e assim você acaba tomando conhecimento de particularidades de todas as atividades da empresa e conhecendo bem o mercado, assim como do segmento de mercado e dos clientes que atende”.

Após um ano do início da nova fase na prestação de serviços, contratou-se mais um vendedor para o quadro da organização com a mesma especialização, com intuito de dar suporte para o melhor atendimento aos clientes. Os pedidos tirados apresentavam um novo perfil, com maior valor agregado. A consequência desta mudança foi sentida na demanda de tempo por parte do vendedor e conseqüentemente em um número menor de clientes visitados por dia.

Com a abertura de novos clientes percebeu-se a necessidade de reformulação de alguns processos dentro da empresa a fim de acompanhar o atendimento aos pedidos gerados. Atender o cliente interno da mesma forma que se atendia o cliente externo. Assim foram implementadas mudanças para adaptar o novo nível de atividades dos funcionários com o perfil que a empresa exigia. Era necessário adaptar as pessoas aos novos conceitos de atendimento.

4.2.2 Adequação de atividades na prestação de serviços

Assim como as pessoas que representavam a empresa no mercado estavam tendo resistência para realizar bem seu trabalho, todos os processos da empresa haviam se viciado de tal maneira que começaram a aparecer pequenos erros, inocentes, mas que restringiam a ação da mesma no avanço pela qualidade. Estes aconteciam em vários estágios de formação dos serviços, no processo de separação de mercadorias, faltavam ou passavam algum produto na hora de efetuar a entrega. Também ocorria de entregas serem trocados, pedidos não serem processados no momento adequado, atividades serem preferidas no lugar de priorizados, atrasos por falta de comprometimento, resistência por parte de funcionários na realização das tarefas.

Identificou-se com uma simples pesquisa de mercado, feita com o concorrente direto da empresa, que os preços da mesma estavam acima da média do praticado, isto refletia uma desvantagem direta frente aos seus concorrentes.

Uma das mudanças na área de vendas que deu suporte para a nova fase de conduta da organização foi a margem estabelecida para os produtos vendidos. Com a identificação dos custos da empresa e do preço praticado pelo mercado, foi estabelecido novo índice a ser usado na revenda dos produtos e desenvolvido um processo dando prioridade a produtos-chave para a busca do aumento do faturamento.

A política de preços permitiu certa facilidade na abordagem e começo de relação com os novos clientes. Apresentou-se como uma ferramenta muito eficiente na abertura de mercado. Permite a construção da imagem da empresa com um trabalho sério e duradouro.

Com o foco voltado para o cliente buscou-se a definição de um novo nicho de clientes para a empresa. Clientes estes que apresentavam maior valor agregado a seus pedidos e maior contribuição para o processo de atendimento refletindo em maiores exigências de produtos, melhores preços e prazos. Os quais a empresa não conseguia conquistar devido os esforços de venda inadequados e aos segmentos de mercado específicos.

Como forma de estratégia de apoio ao preço, e de entrada nos comerciantes, criou-se uma nova política de prazos, descontos e preços, diferenciados para cada tipo de consumidor. Dando origem, no processo contábil da empresa a expressão de “vendas especiais”. Estas ocorriam quando um vendedor pretendia convencer um novo cliente com o uso de prazos maiores, margens menores em alguns produtos e de forma de pagamento diferenciados das demais utilizadas pela maioria dos vendedores da empresa.

Com a introdução de novos pedidos criou-se a necessidade de atendimento também adequado. Maior atenção aos telefonemas, que tiveram maior frequência. Agora era um número maior de pessoas tentando se informar à cerca de suas dúvidas com a empresa e os produtos vendidos.

Existia uma falta de comunicação entre as pessoas que estavam diretamente ligadas com os clientes. Devido a este fato, várias dúvidas deixavam de ser solucionados por falta de informação sobre respectivos procedimentos e detalhes que não eram comuns às pessoas que executavam diferentes processos dentro da empresa.

No processo de distribuição de mercadorias houve uma resistência por parte dos funcionários responsáveis pela execução das referidas tarefas, pela cultura existente na empresa. Atraso no processo dos pedidos pela secretária, demora na separação das mercadorias, troca de produtos, demora nas entregas, foram comuns no período inicial.

Os funcionários não entendiam e não aceitavam o fato de novos pedidos serem feitos durante o período de entrega, ou seja, após já se estar realizando a atividade propriamente dita. É necessário remanejar as pessoas para realização das atividades com um menor percentual de erros.

Com aumento da demanda por serviços se contrata mais funcionários para ajudar nos serviços. Neste momento surgia também a tentativa de mudança da cultura organizacional da empresa, a qual se tornou um grande obstáculo para a nova fase de vendas e prestação de serviços. Buscou-se manter um ambiente diferente para os novos funcionários, com relações de subordinação e motivação que atendessem as expectativas das novas necessidades.

A área de distribuição se mostrou falha, lenta e imprópria para o segmento de mercado que a empresa estava a atender. Os clientes da empresa, especificadamente os da cidade de Lavras, esperam serviços rápidos conforme suas necessidade e características de cada um. Esta expectativa pode ocorrer mesmo antes da visita dos vendedores ou até após. Há também um fato de peso para esta questão. O concorrente direto da organização possuía um serviço de distribuição dentro da cidade de Lavras com um alto grau de aceitação. Embora, após análise, muitas vezes se apresentava antieconômico, em relação ao valor total dos pedidos, e a frequência com a qual estes eram feitos, a empresa se adequou ao mercado com intuito de oferecer as condições existentes mais com seu propósito de mudança.

O mercado de Lavras desenvolveu o hábito de fracionamento de pedidos, o que pressionou a empresa a manter uma estrutura capaz de atender a diversas especificidades. Os clientes de embalagens comerciais, muitas vezes, faziam os pedidos por telefone pretendendo receber o

mais rápido possível. Isto aumentou a agilidade nos serviços, a empresa aumenta sua frota de veículos, adquirindo um automóvel de pequeno porte para operações de trânsito rápido nas vias urbanas, além de uma motocicleta para realização de pequenos afazeres da empresa melhorando o atendimento aos anseios dos clientes.

4.2.3 Reuniões para solução de problemas

Como todo processo de mudança acarreta alguns transtornos, a empresa desenvolve o hábito de propiciar pequenos encontros entre os funcionários com a iniciativa de buscar formas simples e diretas para obter as soluções, esta medida foi implementada na tentativa de evitá-los e solucioná-los.

As reuniões diárias e matutinas permitiam a vivência dos problemas pela administração da organização. Identificar o que estava acontecendo, corrigi-los de maneira adequada, e manter o máximo de conhecimento sobre o que acontece no dia a dia da organização, acompanhar minuciosamente o desenrolar do processo de prestação de serviços compunham seus objetivos.

Na realização das tarefas pelos funcionários ocorreram certos desencontros de informações que estavam sendo vitais para o sucesso da qualidade nos serviços. Os vendedores recebiam reclamações sobre mercadorias trocadas, vencidas, reclamações de mau atendimento e da falta de produtos relacionados nos pedidos. Os novos funcionários da parte de distribuição se encontravam perdidos com dificuldades com cadastros desorganizados e endereços que não estavam completos. Todos estes problemas e outros não estavam tendo a atenção suficiente para melhorar as condições de trabalho de todos os presentes na gestão da organização.

A partir daí, foi proposta por um dos vendedores a realização de toda manhã, antes de começar as atividades da empresa, uma reunião com o pessoal da empresa, vendedores, entregadores, separadores e do escritório, onde estes se reuniam e discutiriam quais os problemas e dificuldades encontradas no dia anterior.

É importante realçar que havia um grande esforço em corrigir qualquer erro percebido dentro da empresa no menor espaço de tempo possível para se evitar maiores transtornos para os envolvidos. Isto também ajudava a melhorar a imagem da empresa como um todo diante dos seus clientes.

Composta pela participação de todos, permitia uma discussão completa, abrangendo a origem do problema e quais as partes envolvidas. Não era objetivo da reunião, a reprimir os funcionários, mas sim a identificação de quais eram os erros mais comuns que estavam prejudicando os serviços e quais motivos os ocasionavam, a fim, de solucionar possíveis e futuros problemas na rotina da empresa.

A discussão se realizava embasada nos problemas enfrentados no dia anterior e as mais frequentes dificuldades identificadas pelos agentes realizadores das tarefas. Tinham-se os entregadores apresentando a situação da área de distribuição e os vendedores, relacionados, com a área de vendas e relacionamento com os clientes, além do pessoal responsável pelo controle interno.

Partindo para uma avaliação superficial dos problemas que ocorriam na empresa, a falta de comunicação e informação entre as pessoas que realizavam determinadas atividades foi identificada como a maior barreira para a solução dos problemas frequentes. Como exemplo, um vendedor particularizava um pedido com o intuito de atender a certa necessidade de seu cliente, com uma entrega em um novo endereço diferente ou um preço reduzido. Posterior a esta fase, ocorria um transtorno na fase de entrega e outro no controle de pedidos e

mercadorias. Nas reuniões diárias podem-se colocar todas estas ocorrências que eram novas para a realização das tarefas da empresa.

A falta de um processo previamente definido que orientasse na execução de suas tarefas e eventuais problemas, como foram relatados, é um dos fatores, identificados, essenciais para acabar com os erros.

Classificada como pequena empresa, segundo o volume de faturamento, é neste tipo de organização que o processo geralmente é menos burocrático e sistemático, justificado pelo menor número de trabalhadores e uma maior relação entre as partes envolvidas nos processos.

O gestor da empresa justifica que há facilidade de comunicação entre as diferentes partes que realizavam os serviços dentro da empresa:

“sendo uma pequena empresa, a sistematização dos processos poderia trazer burocracia e atraso na realização das atividades de cada elemento envolvido, e também é mais fácil às pessoas se comunicarem pois se relacionam constantemente”.

4.3 Efeitos das medidas implementadas

É importante comentar que o período de análise para mensuração dos resultados obtidos através das mudanças apresentadas na empresa atacadista e distribuidora, considera como marco inicial o ano de 2003, quando a mesma muda seu foco para um atendimento com qualidade aos seus clientes. As medidas implementadas visando a qualidade da prestação de serviços ocasionam alguns fatos relevantes na competitividade da organização que exprimem seu desempenho.

Na área de vendas, a parte relacionada diretamente com o volume do faturamento da empresa, a consequência da inclusão de mais vendedores criou um novo patamar de trabalho dentro do segmento que a empresa esta presente. Com a profissionalização, o tempo para o atendimento cresceu e criou a possibilidade de mais vendedores. Neste sentido a empresa criou duas novas praças de vendas dentro da cidade de Lavras aumentando potencialmente sua participação de mercado.

Paralelo ao aumento de vendedores, foi significativo o incremento no número de clientes que começaram a ser atendidos. Fator que influenciou diretamente no faturamento real da organização e no potencial de crescimento que esta possui.

As atividades apresentaram um aumento muito expressivo. O número de pedidos tirados por dia, mais que dobrou no período, o trabalho diferenciado trouxe uma alteração no perfil dos clientes.

Se comparada às estatísticas de venda da empresa, pode-se concluir que o valor total de cada pedido dos novos clientes apresenta uma média de 110% de aumento. Isto é reflexo da nova margem que a empresa emprega e do novo perfil das pessoas que representam a organização no mercado.

A diferenciação no o perfil de vendas apresenta-se muito visível, uma vez que os novos clientes apresentavam pedidos mais freqüentes e com maior volume de compra individual. Existe uma grande possibilidade de crescimento deste segmento por mostrar potencial de compras. Apresenta-se visível à diferenciação entre o perfil de cada vendedor pelos produtos vendidos e pelos clientes atendidos.

Com relação à parte contábil da organização pode presenciar que os custos variáveis da empresa acompanham de maneira fiel o volume de vendas, de certa maneira, e até certo ponto, crescem com o faturamento. Com base na relação de dados da empresa os custos fixos

(mão-de-obra, depreciação e imobilizado, etc.) diminuíram em uma proporção de 10% para 7% com o aumento no faturamento da empresa. Isto significa que a utilização dos recursos da empresa estão sendo mais bem utilizados do que no passado. O aumento das vendas ocupa a ociosidade que estava presente nas atividades da empresa.

Em números gerais o faturamento da empresa alcançou um enorme salto, apresentando um acréscimo de 70% no período. Representa uma variação altamente significativa e mostrando os resultados obtidos após as mudanças.

É importante salientar que houve a subdivisão da clientela na cidade de Lavras em três praças diferentes, criando dois novos empregos. Com a mudança no atendimento, criou-se mais uma praça que antes não estava sendo visitada pelos vendedores. Hoje são três vendedores atendendo a cidade de Lavras, o que era feito por uma pessoa somente.

Com a mudança de foco dos objetivos da empresa, para um atendimento com qualidade, demandou mais tempo dos vendedores e mais atenção e agilidade da distribuição, produzindo para a empresa resultados significativos em sua competitividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adequação dos processos dentro da empresa contribuiu significativamente para alcançar seus objetivos. Há um aumento no faturamento, notado após as mudanças na prestação de serviços, e um redirecionamento do foco de trabalho da organização, ocorridas com a nova equipe de vendas, a mudança na margem dos produtos e adaptação dos processos de prestação de serviços.

Neste sentido a equipe de vendas se mostrou muito eficiente na conquista significativa de mercado. Permitiu a empresa o *feedback* necessário para embasar novas decisões, advindas do segmento de mercado que começaram a atender. Colheu informações e orientou na elaboração de novos nichos de mercado.

A elaboração de um novo coeficiente de margem para os produtos vendidos pelo atacado, mostrou-se estratégico e oportuno. Permitiu avaliar o potencial de mercado que ainda possui a empresa nos segmentos que atua, podendo expandir suas atividades e melhorar seu desempenho.

Internamente, a mudança cultural advinda do novo modelo de trabalho implementado pela equipe de vendas e suas situações, contribuiu enormemente para a melhoria no atendimento dos serviços. Os funcionários possuem um novo sentido para efetuarem suas tarefas.

A aquisição de novos veículos adequou o processo de distribuição da empresa permitindo agilidade e comprometimento com algumas situações inesperadas, num momento que a empresa precisava mostrar qualidade de serviços.

As reuniões tornaram-se uma eficiente ferramenta de acompanhamento das atividades diárias, trouxe para as mãos da administração as áreas que precisavam de atenção dentro do processo. Contudo, erros continuam a acontecer de maneira bem menos freqüente e esporádica. Uma equipe de distribuição bem treinada e experiente foi formada para dar continuidade ao trabalho de vendas e maior confiança ao processo como um todo, fechando o ciclo de atendimento. Trouxe enormes contribuições para o sistema de troca de informações entre os agentes da empresa, de forma a embasar o processo de tomada de decisões.

De modo geral o ideal pretendido, a diferenciação pelo atendimento com qualidade aos clientes, apresentou-se adequado para a situação pelo qual passava a empresa. Firmado pela

mudança de foco da organização. O quadro da empresa está diferente do anterior, com um nível de aceitação de mercado maior, o que é justificado, e medido pelo atual faturamento.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K., BRADFORD, L. J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo. Makrom Books, 1992.
- ABAD. **Dados do setor atacadista**. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. Disponível na Internet em. <http://www.abad.com.br>. Acesso em 15 de Março de 2004.
- CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 3, p 95-97, jul/set. 1991.
- DAVIDOW, H. W; UTTAL, B. **Serviço Total ao Cliente: a arma decisiva**. Tradução de: Total Customer service. Rio de Janeiro: Campos, 1991.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**; tradução Flavio Deny Steffen. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.
- FERNANDES, F., PEDRO, C. L., GUIMARÃES, F. M. **Dicionário Brasileiro Globo**. São Paulo: Globo, 1996.
- GARCIA, M., NEVES, M. F. **Normas para elaboração de Teses, Dissertações e Monografias**. Disponível na Internet. <http://www.mgar.vet.br/normas/aspRefe.asp> Acesso em 20 de Março de 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo. Atlas, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, Revista de Administração de Empresa, São Paulo, v. 35, n.2, p 57-63, mar/abr 1995.
- GRONROOS, C. A. **Marketing-gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- KOTLER, F. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo. Atlas, 1994.
- KOTLER, F. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- LEVITT, T.M **Marketing intangible products and products intangibles**. Harvard Business Review, maio/junho de 1981.
- MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. **SERVQUAL: A Multiple-item Scale for mensuring Consumer perceptions of Service Quality**. Journal of Retailing. vol. 64, number 1, 12-40, New York Universitu, spring, 1998.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro. Campos, 1989.
- YIN, R. K. **Case study research: desing and methods**. EUA: Sage Publications, 1990.